Der Weg zu genauen Umsatzprognosen





Der Weg zu genauen Umsatzprognosen

Autor: Bob Miller, Mitbegründer von Miller Heiman , Inc. Aus dem Englischen übersetzt von Michael Hopke, Senior Partner, KP2 GmbH

Die Binsenweisheit: Führungskräfte können Umsätze nicht genau prognostizieren, weil zu viele Unwägbarkeiten hineinspielen.

Die Realität: Umsatzprognosen können tatsächlich in einen Prozess mit genauen, verlässlichen Ergebnissen überführt werden.

Verfolgt man in den Nachrichten, wie ein Unternehmen nach dem anderen seine Quartalszahlen nicht erreicht, könnte man zu dem Schluss kommen, dass die meisten Firmen keine Ahnung haben, wie sie ihren Umsatz vorhersagen sollen. Die Börse bestraft solche Missgeschicke in der Regel hart, in dem die Aktienkurse massiv nachgeben.

Nehmen wir Motorola als Beispiel. Im Jahr 2005 stieg deren Aktienkurs um 31%, und auch im ersten Halbjahr 2006 wurden noch 16% Kurssteigerung realisiert. Doch im dritten Quartal kam ein unerwarteter Tiefschlag. Das Unternehmen berichtete über einen Umsatz von 10,6 Mrd. Dollar, was einem 17-prozentigen Zuwachs gegenüber 2005 entsprach. Dies war deutlich weniger als der selbst prognostizierte und von den Analysten erwartete Umsatz in Höhe von 11,1 Mrd. Dollar. CEO Ed Zander nannte hierfür als Begründung, dass einige Kunden unerwartet ihre Investitionen verschoben hätten. Trotz seiner Versicherung, dass diese Verkäufe nachgeholt würden, war die Reaktion des Marktes hart und unmissverständlich: Innerhalb eines Tages fiel der Aktienkurs um fünf Prozent.

Gegenüber 2006 sind die Umstände in der heutigen Situation nochmals schwieriger geworden: Die Loyalität der Kunden hat deutlich nachgelassen, während zeitgleich der globale Wettbewerb dafür sorgt, dass Unternehmen weniger sicher abschätzen können, woher ihre zukünftigen Umsätze kommen werden. Weiterhin sind die Vertriebskanäle deutlich komplexer und komplizierter geworden, und die Produktlebenszeit hat sich verkürzt. All dies führt zu noch mehr Unwägbarkeiten. Dies belegt eine Studie von "Sales Benchmark Index" nach der etwa zwei Drittel aller Umsatzprognosen eine Fehlerspanne von mehr als 25 Prozent aufweisen. Erstaunlicherweise beträgt die Fehlerspanne bei jeder zehnten Vorhersage sogar mehr als 75 Prozent!

In einigen Extremfällen hat der Druck, die ambitionierten Umsatzziele erreichen zu müssen, sogar zu "kreativen Buchhaltungspraktiken" und damit kriminellem Verhalten geführt. Die Unternehmen Sunbeam (Verbuchung von Lagerlieferung als Verkaufsumsätze) und Computer Associates (Ausweis von Umsätzen aus unverbuchten Aufträgen) mögen hier als Negativbeispiele dienen. Unter ungenauen und damit wenig verlässlichen Umsatzprognosen leiden jedoch auch weiterhin viele Unternehmen. Denn wenn die vorhergesagten Absatzzahlen zu optimistisch sind, wird die Produktion unnötig ausgeweitet, was zu überquellenden Lägern führt. Am anderen Ende der Skala können zu pessimistische Einschätzungen dazu führen, dass die explodierende Nachfrage nach einem Produkt nicht befriedigt und damit eine Marktchance nicht ausgenutzt werden kann. Nicht nur die großen Fehler verhageln mitunter die Bilanz. Manchmal führt schon eine etwas bessere Genauigkeit zu substantiellen Einsparungen in der Distribution,

¹ "Manage or Damage: Is Your Funnel Ratio Up to Par?" (Miller Heiman Sales Secrets, 2008).



weil Rücksendungen und Lagerhaltungskosten vermieden werden können. Bei großen Unternehmen können diese Einsparungen schnell in die Millionen gehen.²

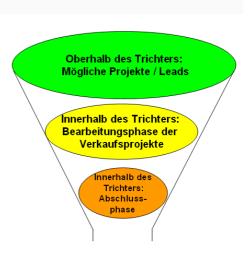
Lassen Sie es mich so sagen: Ich habe noch niemals einen Vorstand klagen hören, dass die Umsatzvorhersagen seiner Vertriebsabteilung zu genau waren. Aber ich habe unzählige Top-Manager murren hören, dass Sie sich auf die Prognosen Ihrer Vertriebsmannschaften einfach nicht verlassen können. Dieses Unvermögen beruht in der Regel darauf, dass der Kontakt zu den Kunden verloren gegangen ist – ein Mangel mit verheerenden Auswirkungen, wenn sich der Markt in eine neue Richtung bewegt, während das Unternehmen weiterhin auf den bekannten Pfaden wandelt. Das Ende vom Lied: Sie entwickeln und vermarkten Produkte, die kein Mensch mehr will.

Im Spannungsfeld zwischen den Pessimisten, die meinen, man solle nur den Statistiken trauen, die man selber gefälscht hat und denen, die Ungenauigkeiten als Vorwand für die eigene Faulheit verwenden vertrete ich folgende Ansicht: Das Thema Umsatzplanung ist einfach zu wichtig, um es nicht zu tun. Der Trick an der ganzen Sache ist freilich, dass Sie das richtige System für korrekte Prognosen brauchen.

Den Verkaufstrichter verstehen

Bevor Sie sich daran machen können, Ihre Umsatzprognosen zu verbessern, müssen Sie zunächst das zugrundeliegende Konzept verstehen. Der typische Verkaufsprozess sieht wie ein Trichter aus (siehe

Abbildung). Am unteren Ende befinden sich Projekte, bei denen Sie den Auftrag schon fast in der Tasche haben. Alles, was Sie bei diesen Verkaufsfällen tun müssen, besteht darin, die letzten Hindernisse aus dem Weg zu räumen (z.B. noch ein Treffen mit dem Finanzchef, um die gewünschten speziellen Zahlungsbedingungen auszuhandeln). In der Mitte des Trichters befinden sich die Projekte in der Bearbeitungsphase. Hier ist wichtige Basisarbeit gefordert, beispielsweise um herauszufinden, welche Personen beim Kunden den Abschluss durch ihr Veto noch verhindern könnten. Oberhalb des Verkaufstrichters befinden sich schließlich die möglichen Projekte oder auch Leads. Diese müssen zunächst qualifiziert werden, um herauszufinden,



welche weiter verfolgt werden sollten. Während sich ein Verkaufsprojekt durch den Trichter nach unten bewegt, passieren zwei wichtige Dinge: Erstens nimmt die Zeit ab, die noch verbleibt, um den Auftrag abzuschließen. Zweitens nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass Sie den Auftrag tatsächlich erhalten (oder, mit anderen Worten, die Wahrscheinlichkeit das Projekt noch zu verlieren, nimmt ab).

Jede Stufe im Verkaufstrichter (unten, Mitte oder oberhalb) hat eine quantifizierbare Abschlusswahrscheinlichkeit, bezogen auf die zugeordnete Dauer bis zum Abschluss. Dieser Zeitraum kann anhand des typischen Verkaufszyklus festgemacht werden. Nehmen wir an, die typische Verkaufszykluszeit für Ihre Produkte beträgt acht Monate (was bedeutet, dass es normalerweise acht Monate lang dauert, bis eine qualifizierte Anfrage eines potentiellen Kunden zu einem Auftrag wird). Nehmen wir also weiter an, dass die Verkaufsprojekte unten in Ihrem Trichter im Durchschnitt eine 70-prozentige Abschlusswahrscheinlichkeit innerhalb der halben Verkaufszykluszeit (entsprechend vier

MILLER HELMAN*

² Chaman L. Jain and Mark Covas, "Thinking About Tomorrow: Seven Tips for Making Forecasting More Effective," Business Insight (The Wall Street Journal and the MIT Sloan Management Review, July 7, 2008).



Monaten) haben. Die Projekte im mittleren Teil des Verkaufstrichters haben eine Wahrscheinlichkeit von 40% innerhalb dieses Zeitraums. Und die Projekte oberhalb des Trichters werden mit 10-prozentiger Wahrscheinlichkeit innerhalb von 8 Monaten (einem vollen Verkaufszyklus) zum Auftrag.

Nun kann die Prognose erstellt werden: Alles, was Sie für eine akkurate Vorhersage Ihrer Umsätze tun müssen, ist jedes einzelne Verkaufsprojekt in den richtigen Abschnitt des Verkaufstrichters (unten, Mitte, oberhalb) einzuordnen und mit einem realistischen, zu erwartenden Auftragswert zu versehen. Dann addieren Sie die Verkaufsprojekte jeder Trichterstufe, multiplizieren diese mit der entsprechenden Wahrscheinlichkeit und tragen sie gemäß der Zeitdauer in einen Kalender ein. Die Gesamtsumme ist dann Ihre Umsatzprognose. Nun, wahrscheinlich sind Sie jetzt skeptisch, dass eine so simple Vorgehensweise in der Realität nützlich sein kann. Aber ich habe eine Reihe von Unternehmen kennengelernt, die auf diese Weise die Genauigkeit Ihrer Prognosen wesentlich verbessert haben.

Nehmen wir als Beispiel einen großen Flugzeughersteller. Dieser hatte sehr große Probleme mit seinen Umsatzvorhersagen, denn die Genauigkeit betrug lediglich rund 35 Prozent. Dann führte dieser Hersteller ein Programm ein, welche die Grundlagen des Trichtermanagements lehrte. Als Erstes legten die Führungskräfte klare und eindeutige Kriterien fest, anhand derer potentielle Kunden qualifiziert wurden. So durfte ein Lead nur dann zu einer Verkaufsgelegenheit in der Mitte des Trichters vorrücken, wenn



zuvor definierte Kriterien erfüllt waren. Außerdem wurden die Verkaufstrichter wöchentlich einer Revision unterzogen, um sicherzustellen, dass alle Vertriebsleute das neue Verfahren anwendeten. Schon innerhalb eines Quartals konnte die Genauigkeit der Vertriebsprognosen dadurch auf 60 Prozent gesteigert werden, und bald wurde die 75 Prozentmarke überschritten. Diese Verbesserung verhalf

dem Unternehmen zu Einsparungen in Millionenhöhe, weil die Produktionsabteilung erstmals in der Lage war, ihre Kapazitäten anhand der zu erwartenden Aufträge auszurichten.

Natürlich war es nicht so, dass die Einführung der Methode alleine auf magische Weise die Prognosegenauigkeit dieses Flugzeugherstellers verbessert hätte. Obwohl vom Prinzip her recht einfach, erfordert der Verkaufstrichter doch von jedem Einzelnen in einer Vertriebsorganisation seinen Beitrag in Form von Mitarbeit und konsequenter Anwendung. Und wie bei allen solchen Initiativen üblich steckt der Teufel in den Details der Implementierung.

Den Verkaufstrichter anwenden

Das erste wichtige Detail besteht darin, die Verkaufsprojekte richtig zu klassifizieren. Wenn Sie Projekte versehentlich im Trichter statt oberhalb des Trichters einsortieren, wird es naturgemäß länger dauern, bis diese zum Abschluss kommen und es wird auch nur ein geringerer Prozentsatz erfolgreich sein. Deshalb wird der Umsatzverlauf wesentlich schlechter ausfallen als Ihre Prognose.

Die korrekte Einordnung von Verkaufsprojekten ist sehr viel leichter gesagt als getan. Das Problem besteht darin, dass viele Verkäufer sich der Illusion hingeben, der Abschlusstermin liege viel frühzeitiger als er tatsächlich erfolgen wird. Sie sind zu optimistisch, obwohl sie wissen, was noch alles zu tun sein wird. Also müssen Sie sie auf den Boden der Tatsachen zurückholen. Das geschieht am Besten mithilfe guter Vergleichsdaten, sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur. Jeder muss diesen Kriterien zustimmen, und jeder muss sie für sich auch befolgen. Eine gute Idee wäre es, ein Formular zu entwickeln, welches die Verkäufer für alle Verkaufsprojekte ausfüllen müssen, insbesondere für die dicken





Fische. Dieses sollte auch Fragen enthalten, mit deren Hilfe die genaue Position des jeweiligen Projektes im Verkaufstrichter festgelegt werden kann.

Als Gedankenstütze können Sie eine Checkliste in der folgenden Form verwenden:

- G steht für das Geld, welches beim Kunden für das Projekt bereitstehen muss
- D für die Dringlichkeit des Projektes aus Kundensicht
- B für die Bedürfnisse des Kunden, die Sie verstanden haben müssen
- C für den Coach, den Sie bereits aufgebaut haben sollten
- E für den Entscheider, den Sie bereits identifiziert haben sollten

Sie können nun beispielsweise festlegen, dass der Verkäufer für ein Lead, welches in den Verkaufstrichter vorrücken soll, mindestens die Kriterien G, D und E nachweisen muss. Für den weiteren Fortschritt in den unteren Teil des Trichters müssen dann auch die Kriterien B und C erfüllt sein. Dies sind die Minimalanforderungen, die aber um branchen- und firmenspezifische Bedingungen ergänzt werden sollten. So könnte zum Beispiel eine weitere Vorbedingung für das Vorrücken eines Projektes in die Mitte des Verkaufstrichters die Durchführung einer Produktpräsentation beim Kunden sein. Wahrscheinlich werden Sie mehrere Runden benötigen, um alle notwendigen Trichterkriterien auszuarbeiten. Die Schlüsselpersonen in Ihrem Managementteam sollten Sie dabei einbeziehen. Nicht nur, um deren Fachwissen bei der Auswahl der wichtigsten Kriterien zu nutzen, sondern auch um bei der späteren Einführung des Systems auf deren Unterstützung zählen zu können.

Die Kriterien sollten so gewählt werden, dass die Führungskräfte guten Gewissens darauf verzichten können, die Umsatzprognosen ihrer Vertriebsmitarbeiter nochmals zu überarbeiten. Wir haben das früher ja alles selbst schon erlebt: "Weil Müller seine Zahlen immer zu niedrig ansetzt und mauert habe ich seine Prognose um 20% nach oben korrigiert. Und bei dem wie immer viel zu optimistischen Schmitt streiche ich die Werte mal lieber auf die Hälfte zusammen." Wenn die Kriterien für den Verkaufstrichter richtig definiert sind, können Sie auf solche Zahlenspielereien getrost verzichten.

Aber Sie brauchen dazu auch jemanden, der über den Verkaufstrichter und die Einhaltung der beschlossenen Regeln durch alle Beteiligten konsequent wacht. Diese Person muss genügend Autorität besitzen, um die Leute für die Qualität ihres Verkaufstrichters zur Rechenschaft ziehen zu können. Entsprechend kann dies kein Sachbearbeiter oder Assistent sein, weil er von den Verkäufern und Vertriebsleitern nicht für voll genommen wird. Es sollte schon eher der Vertriebsvorstand oder einer seiner Stellvertreter sein.

Der "Trichter-Meister" sollte die Macht haben, Betroffenheit zu erzeugen. Wenn 50% Auftragswahrscheinlichkeit die Bedingung für das Vorrücken eines Projektes in die Mitte des Trichters sind, muss ein Verkäufer, welcher nur 25% dieser Projekte erfolgreich abschließt, genauer unter die Lupe genommen werden. Kann es sein, dass dieser Verkäufer unreife Projekte bereits in den Trichter schiebt, bevor diese sauber qualifiziert wurden? Genau um solche Einschätzungen treffen zu können, müssen die Trichterkriterien genau genug definiert sein, und es sollte pro Trichterstufe mindestens drei oder vier geben. Interessanterweise haben erfahrene Vertriebsleiter zumeist ein sehr gutes Gespür dafür, wie die Bedingungen im Detail ausformuliert sein sollten, weil sie genau wissen, welche Stolpersteine beim Verkauf ihrer Produkte zu beachten sind.





Die Führungskräfte im Bereich Business Development des amerikanischen Finanzdienstleisters Wells

Fargo haben dazu eine "Projekt-Checkliste" erarbeitet, die für die Überprüfung großvolumiger Verkaufsprojekte verwendet wird. Die Liste enthält insgesamt 20 Fragen, von denen eine zum Beispiel lautet: "Sind Ihnen alle Entscheidungsträger beim Kunden bekannt?". Dieser Fragenkatalog hilft Wells Fargo, Projekte richtig zu priorisieren und zukünftige Umsätze besser zu planen. Bei einer Verkaufsgelegenheit stellten sich zwei interessante Erkenntnisse ein: der potentielle Kunde



hatte bereits eine gute Geschäftsbeziehung zu seinem derzeitigen Lieferanten und nahm Wells Fargo in keiner Weise als überlegen gegenüber diesem wahr. Dies führte bei Wells Fargo zu der Entscheidung, kein aufwändiges individuelles Angebot auszuarbeiten und stattdessen Standardkonditionen anzubieten. Darüber hinaus verzichtete Wells Fargo darauf, dieses Projekt in seine Umsatzprognose mit aufzunehmen. Eine weise Entscheidung.³

Großunternehmen sollten überlegen, unterschiedliche Verkaufstrichter für ihre verschiedenen Produktlinien zu verwenden. Insbesondere, wenn diese sehr stark differierende Verkaufszykluszeiten aufweisen. Es kann außerdem sinnvoll sein, verschiedene Trichter für die geografischen Verkaufsgebiete aufzustellen. Schließlich sollten Sie daran denken, Ihr Trichtermodell an die Veränderung der Marktgegebenheiten anzupassen. Während in normalen Zeiten die Durchlaufzeit vielleicht bei sechs Monaten liegen mag, kann sich diese in einer Rezession auf über ein Jahr aufblähen. In volatilen Märkten sind Sie deshalb mit einem Verkaufszyklus besser beraten, welcher aus dem gleitenden Durchschnitt vergangener Perioden berechnet wird. Oder, noch besser, mit einem gewichteten gleitenden Durchschnitt, dessen Schwerpunkt auf der jüngeren Vergangenheit liegt. Bitte denken Sie daran, dass der Verkaufszyklus lediglich einen Durchschnittswert darstellt. Im Allgemeinen werden Großprojekte tendenziell mehr Zeit benötigen, allein schon weil zumeist mehr Personen in den Genehmigungsprozess involviert sind. Auch Verkäufe an neue Kunden dauern typischerweise sehr viel länger als an Bestandskunden, insbesondere, wenn neuartige Produkte angeboten werden.

Damit das Konzept des Verkaufstrichters funktionieren kann, müssen die Verkäufer regelmäßig ihren Trichter pflegen. Die Häufigkeit hängt von der Komplexität des Verkaufsprojektes und der Projektdauer ab. Für Produkte mit langen Verkaufszyklen können monatliche Überarbeitungen ausreichend sein. Für andere Produkte kann aber eine tägliche Kontrolle von Nöten sein. Während der Einführungsphase sollten Unternehmen am besten wöchentliche Besprechungen ansetzen, in denen die Mitarbeiter über die Aktivitäten in ihrem Verkaufstrichter berichten. Reihum stellen die Teilnehmer ihre Zahlen vor. Auf diese Weise sorgt schon die Gruppendynamik dafür, dass realistische und verlässliche Prognosen auf den Tisch kommen. Sobald das Trichterkonzept zu einem integralen Bestandteil des Vertriebsprozesses geworden ist, können die Gesprächsrunden weniger häufiger durchgeführt werden, z.B. nur mehr monatlich. Auch dies hängt wieder vom Verkaufszyklus des Produktes ab, denn kürzere Zyklen bedingen häufigere Trichterbesprechungen.

Nach jeder Runde möchten Sie die Ergebnisse vielleicht intern veröffentlichen, damit auch jeder zu seinen Aussagen steht. Die Detailberichte sollten dabei vertraulich behandelt werden, sodass lediglich die Gesamtwerte je Region oder Produkt publik werden. Der richtige Effekt eines Verkaufstrichters entsteht im Laufe der Zeit, sobald die Leute merken, dass mit seiner Hilfe der Fortschritt paralleler Verkaufsprojekte überwacht werden kann. Und wenn sie erkennen, bei welchem Kunden es nicht

³ "Fast Forward: How Sales Leaders Can Ensure Forecast Accuracy," The Sales Performance Journal (Miller Heiman, March 2006): p. 9.





weitergeht und sie davon ausgehend Maßnahmen ableiten, die diese Projekte dennoch zum Erfolg führen.

Eine Möglichkeit um die Verkäufer auf das Trichterkonzept zu verpflichten besteht darin, deren Provisionen von der Genauigkeit ihrer Umsatzprognosen abhängig zu machen. Oder, als Minimalforderung, sollten Sie das Thema Prognosegenauigkeit wenigstens im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung verankern. Zusätzlich sollten Sie deutlich machen, dass verlässliche Umsatzvorhersagen letztlich im Interesse aller Beteiligten sind. Sean Reese, Produktionsplaner beim Fruchtsafthersteller Ocean Spray Cranberries hatte mit folgender Argumentation durchschlagenden Erfolg: Je genauer die Vorhersagen der Verkäufer, umso besser konnten die Produktion und Belieferung geplant werden. Je besser die Produktversorgung, um so unwahrscheinlicher der Fall, dass Lieferengpässe entstehen. Je weniger Lieferengpässe, umso höhere Verkaufszahlen. Und je höhere Verkaufszahlen – umso höhere Provisionen für die Verkäufer.⁴

Falls Ihr Unternehmen sehr stark von Informationen aus dem Distributionskanal abhängt, ist es vielleicht eine Überlegung wert, die bessere Genauigkeit dieser Umsatzprognosen dadurch zu belohnen, dass die Distributoren an den erzielten Einsparungen beteiligt werden. So machte es der Tierfutterhersteller Arasco aus Saudi-Arabien. Im Jahre 2006 erkannte man dort, dass bessere Prognosen zu massiven Einsparungen bei den Lagerhaltungskosten führen könnten. Daraufhin wurden die Verkaufspreise für jene Distributoren, die bereit waren ihre Bedarfsprognosen zu verbessern, um vier Prozent gesenkt. Die Aktion war ein voller Erfolg, denn die Fehlerquote konnte von 15 auf nur noch neun Prozent reduziert werden, was Arasco gleichzeitig in die Lage versetzte, die Pünktlichkeit der Lieferungen von 85 auf 93 Prozent zu erhöhen.⁵

Bekannte Stolpersteine

Die weltbesten Vertriebsorganisationen legen alle viel Wert auf Prozesse, und dazu sollten immer auch genaue Umsatzprognosen gehören. Die Nutzung des Trichtermodells kann Ihnen wesentlich dabei helfen, die Qualität Ihrer Vorhersagen zu verbessern. Aber bei der Einführung bedarf es gemeinsamer Anstrengungen und dem Bewusstsein für die möglichen Stolpersteine. Besonders die folgenden Fehler sollten Sie von Anfang vermeiden:

1. Projekte zu lange im Trichter lassen

In jedem Vertriebsbereich gibt es Verkaufsprojekte, die ständig in der Trichtermitte bleiben, ohne es jemals zum Boden und damit zum Abschluss zu schaffen. Vielleicht gibt es dort einen wunden Punkt, z.B. einen Vorstand, der noch nicht von der Notwendigkeit einer Veränderung überzeugt ist. Eine Studie von Miller Heiman kam zu dem Ergebnis, dass zu jedem beliebigen Zeitpunkt fast 35 Prozent aller Vertriebsprojekte lediglich die Zeit des Verkäufers vergeuden.⁶ Oftmals besteht das Problem darin, dass diese Projekte falsch kategorisiert wurden und eigentlich nicht in den Trichter hineingehören, sondern als noch oberhalb des Verkaufstrichters zu betrachten sind. Oder dass man sie abschreiben und aus dem Trichter entfernen sollte.

⁴ Chaman L. Jain and Mark Covas, "Thinking About Tomorrow: Seven Tips for Making Forecasting More Effective," Business Insight (The Wall Street Journal and the MIT Sloan Management Review, July 7, 2008).

⁵ Chaman L. Jain and Mark Covas, "Thinking About Tomorrow: Seven Tips for Making Forecasting More Effective," Business Insight (The Wall Street Journal and the MIT Sloan Management Review, July 7, 2008).

⁶ "Funnel Management Best Practices" (Miller Heiman, 2006).



2. Verkaufen und Kaufen verwechseln

Der Verkaufsprozess besteht aus sieben verschiedenen Schritten:

- Interessenten identifizieren
- Interessenten gualifizieren
- Basisarbeit leisten (Kaufbeeinflusser, Haltungen, Bedarfsermittlung etc.)
- Angebot unterbreiten
- Auftrag abschließen
- Ware/Dienstleistung liefern
- Geschäft ausweiten (Cross- oder Up-Selling)

Auch der Kaufprozess besteht aus sieben Schritten, nur sehen diese anders aus:

- Ist-Zustand überprüfen
- Notwendigkeit einer Veränderung erkennen
- Problem beschreiben und definieren
- Alternativen ausarbeiten und bewerten
- Beste Lösungsmöglichkeit auswählen
- Lösung umsetzen
- Auswirkung der Lösung überprüfen

Das Problem besteht oftmals darin, dass sich Verkäufer und Käufer in unterschiedlichen Stufen befinden. Der klassische Fehler: der Verkäufer ist schon bereit, den Auftrag abzuschließen (Stufe 5), während der Käufer noch dabei ist zu überlegen, ob er überhaupt ein Problem hat (Stufe 2). Diese Situation können Sie vermeiden, in dem Sie einige Stufen des Kaufprozesses mit den Kriterien verbinden, die Sie zur Definition der Trichterstufen verwendet haben. Die erfüllten Kriterien "G = Geldmittel vorhanden" und "D – Dringlichkeit besteht" belegen eindeutig, dass der Käufer die Stufe 2 des Kaufprozesses, nämlich die Notwendigkeit einer Veränderung zu erkennen, absolviert hat.

3. Alle Produkte über einen Kamm scheren

Unternehmen sollten in Erwägung ziehen, ihre Produktlinien nach Wichtigkeit zu ordnen, beispielsweise in Bezug auf Umsatzpotential oder Gewinn. Dann können sie ihre Ressourcen darauf verwenden, jene Produktlinien besonders zu beobachten und genauer zu prognostizieren, die den größten Einfluss auf das Ergebnis haben. Der Chemieriese BASF kategorisiert seine Produkte deshalb in die Klassen A, B und C. Indem sie sich mehr darauf konzentrierte, den Umsatzverlauf der A-Produkte genauer zu prognostizieren und die C-Produkte weniger genau analysierte, konnte ein Geschäftsbereich die Genauigkeit seiner Gesamtprognose um durchschnittlich 20 Prozent steigern.⁷

4. Keine Ausnahmen zulassen

Umsatzprognosen auf Basis des Verkaufstrichters sind immer dann genau, wenn sich viele Projekte mit in etwa einheitlichem Volumen im Trichter befinden. In solchen Fällen wird das Zufallsprinzip dafür sorgen, dass sich verlorene und gewonnene Projekte ausgleichen.
Problematisch wird es, wenn einige "dicke Fische" das Gleichgewicht der Projekte stören.
Nehmen wir ein Extrembeispiel: Sie haben ein Projekt mit einem Volumen von 10 Mio. €, das um ein Vielfaches größer ist als Ihre sonstigen Projekte. Wenn Sie dieses Projekt gewinnen, erreichen

⁷ Chaman L. Jain and Mark Covas, "Thinking About Tomorrow: Seven Tips for Making Forecasting More Effective," Business Insight (The Wall Street Journal and the MIT Sloan Management Review, July 7, 2008).





Sie einen Quartalsumsatz von 40 Mio. €. Wenn nicht, erreichen Sie nur 30 Mio. € und damit 25 Prozent weniger. In diesem Fall ist es am besten, das 10-Millionen-Projekt aus der Quartalsprognose auszunehmen, einen entsprechenden Vermerk zu machen und es separat zu führen. Ein solch wichtiges Projekt bedarf einer Spezialbehandlung in einem eigenen Verkaufstrichter und sollte getrennt vom Rest betrachtet werden.

5. Prioritäten falsch setzen

Im Allgemeinen bearbeiten Verkäufer ihren Trichter von unten nach oben. D.h., sie konzentrieren sich zunächst auf die abschlussreifen Projekte und kümmern sich dann um die weniger wahrscheinlichen Vorhaben. Auf den ersten Blick mag dieses Vorgehen sinnvoll erscheinen. In Wirklichkeit aber ist es die Ursache für unnötige Umsatzschwankungen. Und das kommt so: Der Vertrieb ist emsig damit beschäftigt, Aufträge abzuschließen und Projekte aus der Trichtermitte nachzuschieben, um sie abschlussreif zu bekommen. Da dies alles sehr viel Zeit erfordert, versäumen es die Verkäufer solange, neue Interessenten zu suchen, bis sie bemerken, dass ihr Trichter leer ist. Nun greift Panik um sich, weil jeder hektisch nach neuen Projekten sucht. Das Problem besteht nun darin, dass es wieder Monate, wenn nicht Jahre, dauern kann, bis neue Interessenten und Projekte wieder abschlussreif werden. In der Zwischenzeit werden keine neuen Umsätze verbucht und die Prognosen verfehlt. Um dies zu vermeiden, sollten Sie die drei Trichterebenen immer in der folgenden Reihenfolge bearbeiten: zuerst unten, dann oberhalb und zum Schluss erst die Mitte (auf keinen Fall von unten nach oben hocharbeiten)! Weil die meisten Verkäufer das harte und oftmals undankbare Suchen nach neuen Interessenten so ungern tun, besteht die einzige Möglichkeit darin, es ganz oben auf die Prioritätenliste der Dinge zu setzen, die getan werden müssen. Das bedeutet nicht, dass Sie die Projekte im Trichter nun vernachlässigen sollen. Aber Ihre Verkäufer werden, nachdem sie die Aufgaben oberhalb des Trichters gemäß Ihren Vorgaben abgearbeitet haben, immer die nötige Zeit finden, um sich um diese Projekte zu kümmern.8

6. Keinen "Trichter-Meister" haben

Sie brauchen jemanden, der dem Trichterprozess vorsteht und diese Person muss eine Menge Autorität haben. Ein Sachbearbeiter reicht nicht aus. Es muss jemand sein, der den Prozess versteht und auch die Kunden kennt, damit er den Verkäufern unbequeme Fragen wie diese stellen kann: "Wie kann sich dieses Projekt in der Trichtermitte befinden, wenn Sie nicht einmal alle Kaufentscheider kennen?" Mit anderen Worten, der Trichter-Meister muss die Antworten der Verkäufer hinterfragen können und diese immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholen, weil diese ansonsten zu optimistisch mit ihren Vorhersagen sind.

7. Den Trichterprozess zum Folterwerkzeug machen

Auf der anderen Seite dürfen Sie den Bogen jedoch auch nicht überspannen. Der Verkaufstrichter soll in erster Linie ein Hilfsmittel sein, das den Vertrieb effizienter und effektiver macht.

Anderenfalls werden die Menschen alles versuchen, um den Prozess zu umgehen. Der Trick besteht also darin, den Trichterprozess in Arbeitsabläufe zu integrieren, die im Vertrieb ohnehin bereits etabliert sind. Einige Unternehmen nutzen bereits ein BlueSheet (gemäß Miller Heiman Methodik) oder andere Prozesse, um den Status von Kundenprojekten zu verfolgen. Viele Informationen, die für Aufbau und Überprüfung eines Verkaufstrichters notwendig sind, sind dort



⁸ Robert B. Miller, "Taming the Volatile Sales Cycle," MIT Sloan Management Review (Winter 2006): pages 10-13.



bereits vorhanden. Beispielsweise verlangt ein BlueSheet vom Verkäufer, dass er die Namen aller Kaufbeeinflusser ermittelt und dokumentiert – eine Information, die auch bei jedem Trichtermodell absolut notwendig ist. Außerdem kann diese wichtige Information oft auch in ein CRM-System übertragen werden, das von vielen Firmen bereits verwendet wird. Der Sales Access Manager von Miller Heiman ist zum Beispiel solch ein Werkzeug, das Doppelarbeiten vermeidet, in dem Eintragungen im BlueSheet automatisch in verschiedene CRM-Systeme von Oracle, Salesforce oder SAP übertragen werden. Im Gegenzug haben diese CRM-Systeme oft bereits eingebaute Vorhersagefunktionen, die wiederum bei der Revision des Verkaufstrichters genutzt werden können.

8. Zuviel Vertrauen in das CRM-System

Auf der anderen Seite sollten Sie jedoch auch nicht blind auf Ihr CRM System vertrauen. Einer Untersuchung von Miller Heiman zufolge sagen 72 Prozent der Vertriebsorganisationen, dass ihr CRM keine verlässlichen Umsatzprognosen erlaubt.9 Wie alle anderen Anwendungen ist auch diese nur so gut wie die Daten, die eingegeben werden. Insbesondere, wenn die CRM-Anwendung zu umständlich oder schwierig zu pflegen ist, neigen viele Verkäufer zu ungenauen Einträgen oder oberflächlichem Arbeiten ohne groß nachzudenken, damit die lästige Pflichtübung schnell erledigt ist. Natürlich führen solch wilde Eingaben zu genauso wilden Vorhersagen. Um dies zu vermeiden, sollten die Vertriebsleiter bei Design und Implementierung einer CRM-Lösung einbezogen werden und diese Aufgabe nicht allein der EDV-Abteilung überlassen. Unterbleibt dies, besteht die Gefahr, dass die Verkäufer das System ablehnen, weil die wahrgenommenen Vorteile in keiner Relation zum Pflegeaufwand stehen. Eine Faustregel besagt, dass ein CRM-System zu komplex ist, sofern Sie nicht in der Lage sind, einem Verkäufer die Basiseingaben innerhalb von fünf bis zehn Minuten zu erklären. Jede Vertriebsanwendung sollte so einfach aufgebaut sein, dass ein Verkäufer den Umgang mit ihr während der täglichen Vertriebsarbeit erlernen kann. Idealerweise sollte die Software auch mit den anderen Anwendungen, die der Vertrieb benutzt, und den verwendeten mobilen Endgeräten zusammenspielen. Kurz: Anwendbarkeit und Zugriffsmöglichkeit dürfen keinerlei Hürde darstellen.

Natürlich werden Umsatzprognosen auch weiterhin ein gewisses Maß an Unschärfe beibehalten. Alles in allem ist die Vorhersage der Zukunft schließlich eine ungenaue Wissenschaft. Und es gibt ja tatsächlich auch genügend stichhaltige Gründe, eine Umsatzvorgabe nicht zu erreichen. Ein großer Kunde kann Pleitegehen oder von einem Wettbewerber übernommen werden, der andere Lieferanten vorschreibt. Oder neue gesetzliche Regelungen führen zu massiven Verzögerungen im Verkaufszyklus. Natürlich kann man nicht jedes Problem vorhersehen und für Alles eine Lösung bereithalten. Niemandes Glaskugel liefert ein so scharfes Bild. Aber darum geht es letztendlich nicht. Ich behaupte, dass Verkaufen einen definierten und wiederholbaren Prozess darstellt, der durch ein einfaches Hilfsmittel wie den Verkaufstrichter verfolgt und gesteuert werden kann. Wenn ein Prozess verfolgt und gesteuert werden kann, ist es auch möglich, ihn regelmäßig zu überprüfen um die Entwicklung in der Zukunft fortzuschreiben. Die Grundlagen sind im Prinzip recht einfach, aber leider sind viele Vertriebsleiter zu bequem oder zu undiszipliniert, ein solches System anzuwenden. Leider wird Umsatzplanung für jene immer genauso unzuverlässig bleiben, wie Kaffeesatzlesen. Und das ist bestimmt keine Art und Weise, um ein Unternehmen zu führen.

^{9 &}quot;Fast Forward: How Sales Leaders Can Ensure Forecast Accuracy," The Sales Performance Journal (Miller Heiman, March 2006): p. 8.

